

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA Y TRABAJO SOCIAL



Trabajo de Suficiencia Profesional

Comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa privada de Lima
Metropolitana, 2017

Para optar el Título Profesional de Licenciada en Trabajo Social

Presentado por:

Autor: Bachiller Tracy Yasmine Celestino Huamani

Lima-Perú

2018

DEDICATORIA

A mi familia, en especial a mi amada madre por su apoyo a pesar de las desavenencias acontecidas a cada momento que nos impedían seguir avanzando para llegar a la meta que tanto esperábamos; que era culminar mi hermosa carrera de Trabajo Social.

AGRADECIMIENTO

A Dios:

Por su gracia en todo momento en el transcurso mi carrera profesional.

A Jesús:

Por entregar su vida por amor hacia nosotros y mostrar como se ejerce un liderazgo con excelencia, mediante sus acciones y predicas enseñó la mejor forma de dialogar, intervenir con personas difíciles de entablar relaciones interpersonales, supo manejar grandes masas de gente y actuo de forma correcta hasta el ultimo día que estuvo en la tierra.

"Amarás a tu prójimo como a ti mismo"

Jesucristo

PRESENTACIÓN

Señores miembros del jurado:

En cumplimiento de las normas de la Facultad de Psicología y Trabajo Social de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega según la Directiva N° 003-FPs y TS.-2018, expongo ante ustedes mi investigación titulado "Comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana" bajo la modalidad de TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL para obtener el título profesional de licenciatura.

Por lo cual espero que este trabajo de investigación sea correctamente evaluado y aprobado.

Atentamente,

Tracy Yasmine Celestino Huamani

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN.....	iv
INDICE.....	v
INDICE DE TABLA	viii
INDICE DE FIGURA	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	xii
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	12
1.2. Formulación del problema	18
1.2.1 Problema Principal.....	18
1.2.2 Problemas Secundarios	18
1.3. Objetivos	18
1.3.1. Objetivo General	18
1.3.2. Objetivos Específicos	19
1.4. Justificación e importancia.....	19
MARCO TEORICO CONCEPTUAL	22
2.1. Antecedentes	22
2.1.1 Internacional.....	22
2.1.2 Nacionales	24
2.2. Bases teóricas	27
2.2.1 Comunicación Organizacional	28
2.2.2 Comunicación Interna.....	29
2.2.3 Tipos de comunicación	30
2.2.4 Comunicación Asertiva	32
2.2.5 Trabajo en equipo y Liderazgo.....	34
2.2.6 Cultura organizacional.....	35
2.2.7 Desarrollo Organizacional	36
2.3. Definiciones Conceptuales	36
METODOLOGIA	41
3.1. Tipo y diseño utilizado	41

3.2.	Población y muestra.....	41
3.3.	Identificación de la variable y su operacionalizacion	42
3.4.	Tecnicas e instrumentos de evaluación y diagnostico.....	48
	PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	49
4.1	Procesamiento de los resultados	49
4.2	Presentación de resultados	49
4.3	Análisis y Discusión de los resultados	55
4.4	Conclusiones	59
4.5	Recomendaciones	59
	INTERVENCIÓN	60
5.1	Denominación del programa.....	60
5.2	Justificación del programa	60
5.3	Sector al que se dirige.....	62
5.4	Objetivos generales y específicos.....	62
5.5	Metodología de la intervención	62
5.6	Instrumentos / Material a utilizar	64
5.7	Cronograma	64
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66
	Anexos	70
	Anexo 1: Matriz de consistencia	70
	Anexo 2: Carta de presentación.....	71
	Anexo 3: Cuestionario	72

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Operacionalizacion de la variable "Comunicación Organizacional en los trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque" de Francisco Miranda Cubas y Paola Pastor Nanfuñay (2015).....	42
Tabla 2 Medidas estadísticas descriptivas de la variable de investigación comunicación organizacional	49
Tabla 3 Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes a la comunicación organizacional	50
Tabla 4. Actividades del taller "Conóceme más".....	64

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Analisis de la situación.....	35
Figura 2. Resultados de factores de la Comunicación Organizacional	51
Figura 3. Resultados de Comunicación Descendente como factor de la Comunicación Organizacional.....	52
Figura 4. Resultados de Comunicación Ascendente como factor de la Comunicación Organizacional	53
Figura 5. Resultados de Comunicación Horizontal como factor de la Comunicación Organizacional	54
Figura 6. Resultados de Comunicación Diagonal como factor de la Comunicación Organizacional	55

RESUMEN

El presente estudio, de tipo descriptivo y diseño no experimental, tiene como objetivo determinar los factores en la comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana. El instrumento que se utilizó fue la escala de Comunicación organizacional elaborada por Miranda y Pastor (2015). La muestra estuvo conformada por 60 trabajadores de ambos sexos entre las edades de 18 años hasta 30 años, se utilizó un muestreo censal. Los resultados obtenidos mostraron la predominancia con el 39% de trabajadores que consideran que están de "acuerdo" con la comunicación descendente y el 25% de trabajadores que consideran que están de "acuerdo" con la comunicación diagonal; de igual manera se obtuvieron resultados de los 4 factores, los cuales alcanzaron alto porcentaje en la categoría de "acuerdo". En base a este estudio se elaboró el programa de intervención llamado "Conóceme más" con el objetivo de optimizar la comunicación organizacional.

Palabra clave: Comunicación, organización, asertividad, empatía, motivación, compromiso, bienestar.

ABSTRACT

The objective of this study, which is descriptive and not experimental in design, is to determine the factors in organizational communication among the workers of a private company in Metropolitan Lima. The instrument that was used was the Organizational Communication scale elaborated by Miranda and Pastor (2015). The sample consisted of 60 workers of both sexes between the ages of 18 and 30 years, a census sampling was used. The results obtained showed the predominance with 39% of workers who consider that they are "in agreement" with the descending communication and 25% of workers who consider that they are "in agreement" with the diagonal communication; In the same way, results were obtained from the 4 factors, which reached a high percentage in the "agreement" category. Based on this study, the intervention program called "Know me more" was elaborated with the objective of optimizing organizational communication.

Key word: Communication, organizational, assertiveness, empathy, motivation, commitment, wellness.

INTRODUCCIÓN

La siguiente investigación titulada Comunicación Organizacional en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana, es un estudio descriptivo y con diseño no experimental. Enfocado en el área bienestar social de Trabajo Social, teniendo como sujetos de estudio a los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana.

Como objetivo general tiene determinar los factores en la comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana, teniendo como elementos fundamentales para la investigación los 4 factores que engloban la comunicación organizacional.

En el capítulo I se describe la realidad problemática de como la comunicación organizacional influye a las empresas y trabajadores a nivel mundial y en donde se desarrolla el estudio.

En el capítulo II se expone el marco teórico, donde se presentan antecedentes nacionales e internacionales y las bases teóricas de la investigación.

En el capítulo III se explica la metodología de la investigación; la variable y la operacionalización, el tipo, el diseño, la población, la muestra y las técnicas e instrumentos de medición.

En el capítulo IV se explica la técnica de procesamiento de resultados; así mismo nos muestra las tablas de los resultados obtenidos, las conclusiones y las recomendaciones.

Finalizando, en el capítulo V se presenta el programa de intervención, con el fin de poder mejorar la comunicación organizacional dentro de la empresa

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción de la realidad problemática

La investigación sobre comunicación organizacional conlleva examinar la noción de comunicación, (Fernández, 1997) define la comunicación como: "Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y a agilizar los flujos de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos". (Robbins, 1999) No solo se trata del envío de información al receptor sobre el mensaje sino del entendimiento del mismo, para que pueda realizarse una adecuada comunicación; a medida que se desarrolle la correcta forma en la difusión del mensaje habrá menor probabilidad de conflictos en la persona o en su entorno laboral.

Para conocer el proceso de comunicación debemos estar al tanto de cuáles son los elementos que contiene como el emisor que es la persona que inicia el proceso comunicativo, mensaje que es la transmisión verbal o no verbal de la idea, canal que es el método de distribución por donde se envía el mensaje, receptor persona que recibe el mensaje y retroalimentación lo que surge a raíz de haber transmitido el mensaje, que puede ser de forma verbal o gestual (Adler, 2005).

La importancia que tiene la difusión del mensaje enviado, debe seguir márgenes establecidos por parte de la organización, por ende la red de comunicación puede ser de línea formal de tipo descendente la cual tiene la intención de brindar la información de las funciones dentro del trabajo por parte del encargado hacia los subordinados, ascendente donde la información brindada viene del subordinado hacia los superiores permitiendo conocer sus opiniones, a través de este se puede saber cómo se encuentra

el clima organizacional y horizontal que se realiza con personas del mismo nivel jerárquico que genera coordinación por parte de los pares, resolución de conflictos, cooperación y compañerismo, formal o informal donde la estructura o forma de emisión del mensaje señalada por parte de la empresa no se efectúa (Vargas, 2012).

Teniendo las nociones principales de la comunicación se abordará unos de los factores más importantes con respecto al clima laboral en una empresa, la comunicación organizacional.

La comunicación en una organización busca influir positivamente en los colaboradores, de las diferentes áreas existentes dentro de la empresa; informando porque de aquella forma involucra a las personas en las decisiones de la empresa, buscando la unidad del equipo de trabajo y motivando a los trabajadores lo cual genera mayor productividad (Alalú L., 2015).

A nivel internacional (Great Place to Work, 2015) señala que la generación de impacto en un programa ejecutado es gracias a la comunicación organizacional; donde logrando buenas relaciones interpersonales en el lugar de trabajo, implementando estrategias que ayuden a conectar al personal con la empresa, o difundiendo información sobre la misión, visión y valores institucionales; proporcionará compromiso. Esto no es sencillo necesita de estrategias para que la difusión de la información sea de manera extensiva y no solo se le proporcione a un sector deduciendo favoritismo por parte de los colaboradores, además de saber cómo y que difundir, para en el transcurso de adquisición de información no genere comentarios mal intencionados que perjudiquen las relaciones laborales, ya sea por malas interpretaciones o comentarios de los empleados; generando un clima laboral hostil. El mensaje a difundir debe explicar concisamente los beneficios y principales características de interés; en el tiempo actual donde las diferentes empresas afrontan cambios es necesario generar un ambiente de confianza, donde la

comunicación será el factor de gran importancia para contrarrestar la resistencia al cambio, involucrando al personal.

Las empresas tienen en consideración que este factor proporciona obtener un mayor desarrollo organizacional, donde los representantes centrales de difundir la información dentro de la organización, deben tener en cuenta algunos elementos como la percepción de los individuos, personalidad, emociones y este aporte en ellos aprendizaje, satisfacción laboral, sentido de pertenencia y motivación (Contreras, 2012).

Según (Burton K., 2012) presidente de la consultoría internacional Insiedge recomienda formas de gestionar exitosamente la comunicación interna en búsqueda de un entorno laboral saludable; la primera es el hecho de ser sincero con el personal aun fuese un aspecto poco beneficioso, demostrar mediante resultados tangibles el valor de la comunicación, acoplarse a las nuevas formas de comunicar refiriéndose a la tecnología, no tratar de controlar las conversaciones en la web, aprender a escuchar, difundir la cultura organizacional, incentivar en la apertura de nuevos conocimientos y mejora en la interacción de los encargados con subordinados.

En España el doctor en Publicidad y Relaciones Públicas de la (Universidad Autónoma de Barcelona, 2012), indica la necesidad de una política de comunicación donde se tome en cuenta el papel del liderazgo, integración, identificación con el puesto y procesos comunicativos. En comparación con el autor argentino (Arru M., 2014) especialista en comunicaciones organizacionales con su libro "La comunicación interna en las organizaciones" señala que el éxito de un proyecto y en las relaciones interpersonales exige transformar la relación vendedor-comprador en otra como proveedor-usuario o servidor-cliente esto quiere decir obtener una experiencia compartida entre ambas personas. Cabe la responsabilidad de los representantes de la empresa tener un momento donde se entable el dialogo con los empleados de forma directa o a través de medios de comunicación formal que tienen el fin de apoyar el proyecto empresarial; para

la búsqueda de la transformación de la realidad. Sino los conflictos que generara una pobre gestión formal interna serán, desorientar al personal con la estrategia corporativa esto se debe a no comunicar claramente la información, falta de colaboración y compromiso; afectando el buen clima laboral, dificultando la circulación de información, creando desconfianza, desprotección del talento, pérdida de productividad, escasas de oportunidades de desarrollo, problemas de adaptación, ineficacia de canales de información como los correos o el intranet, falta de monitoreo y pobre conocimiento del organigrama.

Por otro lado en países que pertenecen a América Latina, como Ecuador la comunicación organizacional interna se ha convertido de gran importancia para el fortalecimiento de los lazos entre los trabajadores y el desarrollo institucional; teniendo en cuenta que la comunicación debe ser manejada como proceso transversal el cual implica abarcar una estructura de negocio para la resolución de problemas futuros y dando utilidad al uso de tecnología para la reducción de esfuerzos innecesarios (Favaro, pág. 6).

En Chile la Sociedad Chilena de Gestión de Personas, Fundación Chile y la Facultad de Psicología de la Universidad del Desarrollo en el 2016 realizaron un estudio sobre tendencias de Recursos Humanos, donde analizaron una encuesta realizada del mismo año en la cual se apreciaba los objetivos que debe cumplir la comunicación interna para los desafíos que tendría el año 2017; este arrojo según datos brindados que sería el fortalecimiento de la cultura organizacional con 89,8%, lograr el alineamiento estratégico 88,1% e Informar 71,2%. (Cáceres, 2016) Tomando en cuenta uno de los objetivos más resaltantes como la Cultura Organizacional cabe decir que consta de la información que tienen los colaboradores sobre la organización como los valores, visión, misión, historia, propósito, estructura organizacional; conocimiento de acciones a tomar conforme a los parámetros señalados por parte de la empresa, también la forma de lenguaje y estilo de comunicación.

A nivel nacional según (Antezana M., 2013) catedrático de ESAN continúa habiendo una confusión con respecto a la comunicación organizacional donde lo asemejan con publicidad y marketing abarcando al ámbito de comunicación externa; careciendo de un modelo de comunicación y tomando con poca importancia la comunicación interna. No solo se trata brindar la información sino conocer el punto de vista de los colaboradores en cuanto la realización de actividades; es necesario conocer que le gusta, que le disgusta y que tan favorable o de interés es para su persona.

Esto puede interpretarse en un ejemplo claro de la realidad donde se reúnen un grupo de personas, señalando su punto de vista de un tema concreto; pero no necesariamente tomando interés de las necesidades de la otra persona; causando indiferencia. Las diversas interpretaciones de comentarios de personas que pertenecen a la organización no necesariamente pueden ser agradables o ser útiles, pero si necesitan ser escuchadas y analizadas para que posteriormente pueda sondearse con otras personas que están inmersas en esas áreas, para ver qué tan real es la necesidad expresada; no solo ver un punto de vista individualista (Golergant J., 2013).

El malestar de los colaboradores radicara en la ejecución de programas alejados a su realidad, a veces al tratar buscar estrategias que causaron revuelo en otras empresas por haber obtenido éxito, halla disconformidad en los trabajadores al ser implementadas en la empresa donde se encuentran. Para poder ser implementadas dentro de la empresa se debe tener en cuenta en el perfil de los colaboradores, necesidades internas y actividades diarias (Amozorrutia J., 2015).

En el (Great Place To Work, 2017) mostro un ranking de los primeros puestos de las mejores empresas en el sector retail para trabajar en América Latina; donde encontramos posicionado en el décimo puesto a Cineplanet, en el puesto catorceavo InkaFarma y en el puesto veintiunavo Supermercados Peruanos; y a nivel mundial Cencosud y Falabella, donde las

compañías han logrado posicionarse en esos lugares a través de factores que promueven el clima laboral, liderazgo, capacitación y trabajo en equipo.

Se añade este ranking de las mejores empresas, por la permanencia de la empresa Solidez Empresarial al sector retail.

La empresa privada SOLIDEZ EMPRESARIAL S.A lugar donde se realizara la investigación, se encuentra ubicada en el distrito de Cercado de Lima inicio labores como "Comercial Depor Perú" en el 2009 su principal actividad era la comercialización y distribución de productos de calzado y textil de reconocidas marcas a nivel internacional como Converse, Cat, Umbro, Merrell, Cole Haan, Steve Madden, Saucony, Havaianas, Hi-Tec y Joma; en el 2011 se crea la empresa Solidez Empresarial S.A la cual dispone en la actualidad de aproximadamente 44 tiendas por departamento ubicadas en Lima, Chiclayo, Trujillo, Arequipa y Cuzco.

La misión de la corporación es comercializar calzado y textil al público peruano, a precios competitivos brindando así un mejor servicio orientado a la calidad y excelencia del cliente y la visión es consolidarse como la mejor alternativa de comercialización de calzado y textil deportivo.

La empresa se divide en el área administrativa donde encontramos profesionales de ingeniería, administración, contabilidad, derecho, diseño gráfico, publicidad, marketing, psicología, trabajado social; encargados de supervisión de tiendas, visual code, almacén, conducción de transporte, recepción, limpieza y personal de tienda con el cargo de administrador, sub-administrador y vendedor; el estudio de comunicación organizacional se enfocará en el personal de tienda que se encuentra en la ciudad de Lima conformado por 60 trabajadores, 36 hombres y 24 mujeres con el cargo de vendedor.

De acuerdo con los trabajadores de dicha área se percibe y analiza por las diversas entrevistas personales; la carencia de información que brinda los encargados de tienda sobre beneficios laborales, nivel bajo de difusión de

actividades institucionales, problemas de comunicación asertiva y relaciones interpersonales, influyendo en la motivación de los vendedores, acarreando falta de compromiso, bajo rendimiento en las funciones designadas, poco involucramiento en tienda y discusiones con los encargados.

De continuar con estos factores determinantes es probable que la permanencia de los vendedores dentro de la empresa disminuya; aumentando los índices de rotación de personal y abandono de trabajo.

Esto genera desgaste de energía insensario en el área de Recursos Humanos e incremento de inversión económica por parte de la empresa; cuando se debería prevenir y abordar ese factor.

1.2. Formulación del problema

1.2.1 Problema Principal

¿Cuáles son los factores en la comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana?

1.2.2 Problemas Secundarios

¿Cuál es la Comunicación Descendente en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana?

¿Cuál es la Comunicación Ascendente en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana?

¿Cuál es la Comunicación Horizontal en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana?

¿Cuál es la Comunicación Diagonal en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar los factores en la comunicación organizacional, en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana

1.3.2. Objetivos Específicos

Determinar la Comunicación Descendente en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana

Determinar la Comunicación Ascendente en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana

Determinar la Comunicación Horizontal en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana

Determinar la Comunicación Diagonal en los trabajadores de una empresa privada de lima metropolitana

1.4. Justificación e importancia

El interés de la presente investigación sobre la comunicación organizacional deviene de la búsqueda de soluciones para las diferentes problemáticas generadas por los colaboradores de la empresa reflejados en su área de trabajo; por el bajo rendimiento laboral, incremento de rotación de personal, desinterés en las funciones designadas, carencia de motivación, conflictos relacionales con los superiores y nivel bajo de adaptación con su equipo de trabajo; en particular con el personal que trabaja en tienda de los diversos centros comerciales del país.

Al ser personas que presentan alta rotabilidad se crean problemas constantes, más cuando la persona a cargo no sabe emplear una óptima forma de comunicar sus deseos y forma de trabajar; careciendo de liderazgo donde cree que las ordenes que brinda deben ser conforme las dice; limitando la apertura a cambios positivos en tienda y resaltando su autoridad.

La empresa busca diversas formas para obtener mejores resultados; los cuales generen mayor fuerza de trabajo dentro de la empresa, para así obtener rentabilidad y esto incremente los ingresos. En que tendría que influir este factor relevante como es la comunicación, la comunicación cumple el nexo de informar lo que busca la empresa con la integración de este nuevo colaborador al equipo de trabajo y el mismo de hacer conocer a la empresa

cuáles son sus expectativas. La empresa deberá brindar información de calidad en el momento indicado, utilizando diversas formas en las cuales se pueda acceder con rapidez a la información; brindando el mensaje de forma clara y concisa, buscando el interés del trabajador. La metodología a utilizar tiene que ser de fácil accesibilidad para que no solo llegue a una parte del personal sino a todas las áreas existentes; donde exista una buena relación entre el colaborador y los superiores, para que pueda informar o adquirir el mensaje de tal forma que sea entendible por la otra parte y pueda aplicarse en caso fuesen ideas que ayuden a mejorar la relación entre el personal.

La difusión de información debe ser sectorizada, por presentarse dentro de un universo poblacional heterogéneo, que tiene diferentes intereses y necesidades; por encontrarse ubicado en diferentes sedes y provincias lo cual dificulta el acceso informativo de forma rápida.

La comunicación es un aspecto estratégico dentro de las organizaciones, que genera beneficios de mejora en el clima organizacional, en la cultura organizacional o en el desarrollo de la organización; sin el entendimiento de principios comunicativos por parte de la empresa y formas de ejercer una forma asertiva de comunicación por parte de los trabajadores; no podrá entablarse una buena relación laboral. La empresa debe otorgar la seguridad al colaborador que las opiniones que proporciona de mejora son valoradas, en cuanto sean de utilidad; para ello es necesario entablar confianza en los diversos niveles jerárquicos.

Es importante informar sobre la historia, visión, misión, propósito, valores o aspectos relevantes que deberán ser adquiridos por el colaborador al momento del ingreso para que sepan el fin que busca cumplir la empresa y se trabaje de forma conjunta buscando la misma finalidad.

El aporte que brinda la comunicación organizacional es valorado por ambas partes, una porque busca expandir los conocimientos mediante el punto de vista del colaborador para mejorar la realidad laboral, escuchando

o conociendo propuestas de cambio; esto apertura al consenso de acciones a tomar por parte de la empresa y otra la oportunidad de sentirse apreciado el colaborador influenciando en su equipo de trabajo, con los superiores, incrementando la productividad y buscando mejoras para la empresa, porque se sentirá realizado en una parte de su vida, vera cambios y podrá ser parte de ellos.

CAPITULO II

MARCO TEORICO CONCEPTUAL

2.1. Antecedentes

2.1.1 Internacional

(Balarezo B., 2014) En la ciudad de Ambato – Ecuador, desarrollo un trabajo de investigación titulado "**La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa San Miguel Drive**", con la finalidad de crear estrategias generadoras de cambio a raíz de la comunicación organizacional interna; las personas siempre necesitan comunicarse, allí surge las relaciones humanas. Diariamente se trata de difundir información o conocer parte de ellas, es por ello la importancia de la comunicación organizacional. La Comunicación organizacional y el desarrollo organizacional están vinculados por ser dos aspectos correlacionales, ya que la segunda trata sobre el funcionamiento y efectividad de las relaciones humanas buscando un fin común entre los colaboradores dela empresa, que sea eficiente a través del tiempo y la primera en como poder crear una forma apropiada en la difusión de información, de entablar buenas relaciones interpersonales; ya que en todo momento el ser humano tiende a sociabilizar, aun la persona este desinteresada en formar parte de un grupo, tiene la tendencia a comunicar su punto de vista en relación a un tema de interés,a pesar de no ser considerado su opinión por la otra persona. El ser humano es el motor de desarrollo y la comunicación el proceso social más importante que tiene la comunidad laboral, a pesar de no tener una homogénea cultura organizacional según señala el autor; la intención cabe en la búsqueda de la productividad, generación de estructuras efectivas, de forma flexible, equitativa, abierta, receptiva y empática.

(Gómez M., 2007) En la ciudad de Málaga – España, desarrollo un trabajo de investigación titulado "**La comunicación en las organizaciones para la**

mejora de la productividad: El uso de los medios como fuente informativa en empresas e instituciones andaluzas", señala bajo el análisis realizado en entidades públicas y privadas que en la mayoría de empresas cuenta con un departamento de comunicación; donde su función es seleccionar, adecuar el mensaje y buscar la forma de proceder con la información. Suele suceder que las personas de la alta directiva se enfocan en datos que puede adquirir en el entorno exterior de la empresa, descuidando el capital humano al interior de su organización. El tiempo actual presenta aceleración por buscar rapidez en resultados actuando de forma equivocada, sin análisis de la realidad; el reto radica mantener informados al personal en cuanto las situaciones internas y externas. Se puede señalar por ende que la empresa es un ente social que forma una unidad económica organizada, orientada a satisfacer necesidades donde utiliza medios humanos materiales y económicos que se ve condicionada por elementos endógenos y exógenos; donde diferentes factores económicos, culturales, jurídicos determinan el crecimiento.

(Contreras H., 2012) En la ciudad de Guatemala – México, desarrollo un trabajo de investigación titulado **"Estudio y estrategia de comunicación interna para una empresa de confección textil: El caso de textiles El Carmen"**, señala que la comunicación es una herramienta para conseguir los objetivos que busca la empresa haciendo participar a los colaboradores, buscando la unidad, la cual se construye diariamente mediante diferentes medios comunicativos como reuniones, seminarios, noticias, cartas, correos electrónicos entre otros. El tipo de comunicación sea ascendente, descendente o horizontal bien manejado, desarrollara en ellos la identificación y participación. La comunicación evoluciona, empezó siendo un intercambio de ideas emitidas presencialmente a ser la recepción de información en grandes masas; en una empresa donde no se comunican eficazmente se crean problemas, desperdiciando tiempo y recursos; la finalidad de una buena comunicación es transformar el rendimiento laboral en los trabajadores, pues sabrán la información necesaria y podrán

desenvolverse de forma apropiada. Las empresas suelen ignorar que parte de la competitividad laboral radica la motivación del equipo de humano, es donde la comunicación es clave para el sentido de pertenencia.

(Cardona K., 2012) En la ciudad de Quito – Ecuador, desarrollo un trabajo de investigación titulado **"Gestión de la comunicación interna organizacional en la optimización del clima laboral y resolución de conflictos"**, señala que las empresas está conformada por áreas donde tienen personal, funciones y cultura diferentes, dependientes unas de otras que carecen de medios, herramientas o actividades en la comunicación; que llegan a generar conflictos por la adquisición de información, provocando malas relaciones entre ellos que producen un clima laboral que no satisface a los trabajadores. El fin no solo es difundir sino aplicar la retroalimentación de la información en el mensaje; suele presentarse casos donde los miembros están estresados, preocupados sea por problemas personales, familiares o laborales que a veces influye en la actitud que pueda presentar en cierta situación en el trabajo es necesario abordar el tema, eso mostrara bajo su perspectiva interés, apoyo y podrán desempeñar de algún modo sus funciones con un mejor semblante. La comunicación interna entonces es un proceso comunicativo cuya finalidad siempre será conocer y satisfacer las necesidades de ambas partes empresa y colaborador.

2.1.2 Nacionales

(Miranda Cubas Francisco y Pastor Nanfuñay Paola, 2015) En la ciudad de Chiclayo - Perú, desarrolló un estudio titulado **"Comunicación organizacional y clima social en los trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque –2015"**, señala que la comunicación organizacional y clima social son dos aspectos vinculantes, donde la primera es una actividad dinámica importante para las relaciones humanas cuyo fin es satisfacer las necesidades de afecto y socialización, donde esta se encuentra inmersa en la segunda. Dentro de la interacción entre trabajadores un problema generado puede ser la falta de medios, herramientas o

actividades por parte de la empresa para conectarlos con el área laboral; suele suceder que los conflictos comunicacionales crean problemas en la información como malentendidos provocando una limitada relación entre ellos. Es por ello que es importante el intercambio de información en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa, conocer también que cada persona cumple un rol comunicativo; saber en qué medida como puede ayudar a influir dentro del grupo organizacional. Dentro del análisis realizado en el grupo objetivo se encontraron aspectos para mejorar dentro de la organización como la empatía entre colaboradores, compañerismo, abordaje de comunicación horizontal, valoración del personal, aportar en el manejo del control de impulsos.

(Tuesta Calderón N., 2013) En la ciudad de Chiclayo – Perú, desarrollo un trabajo de investigación titulado "**Autoevaluación de la calidad de la comunicación organizacional interna en la institución educativa Santo Toribio de Mogrovejo - Zaña, 2010**", realizo la aplicación de un cuestionario al 93% de trabajadores lo cual se contabiliza como 37 personas, donde los resultados señalaron que el 62% cree necesario la existencia y difusión de documentos de gestión , el 50% presenta desacuerdo con la forma de proceder por los actores educativos en referencia a la difusión de información, donde la comunicación entre diferentes autores no genera buenos resultados; es por ello que el 76% de encuestados indica que se necesita una comunicación con mayor efectividad de forma asertiva. La comunicación organizacional propone integrar a las personas para que puedan organizarse, definir objetivos, resuelvan diferentes problemáticas y generen cambio; donde se valore a las personas. Suele suceder que pocas personas que integran la institución no participan, carecen de identificación, visión y objetivos compartidos. Teniendo en cuenta que la comunicación es la herramienta clave en cualquier institución.

(López Alarcón L., 2015) En la ciudad de Andahuaylas - Perú, desarrollo un estudio titulado "**La comunicación organizacional como ventaja**

competitiva en la Municipalidad Provincial de Andahuaylas, 2014 ", enfatizó que comunicarse es dar y recibir, que no solo puede limitarse en seguir instrucciones sobre la información recibida; sino donde la comunicación debe darse de forma amplia y coordinada. La comunicación permite mantenerse informados y la comunicación organizacional el entendimiento de la información, la forma de manejarla, analizarla y aplicarla; una cuestión innata en el ser humano pues siempre se mantendrá comunicado, de manera formal o informal al encontrarse en cualquier institución. La burocracia, falta de transparencia y honradez, refleja el poco interés en una eficaz comunicación organizacional para los trabajadores; es importante abarcar estos aspectos para que se refleje calidad de servicio, optimo clima laboral, calidad de vida y el buen concepto que pueda crearse de la institución. Es importante sistematizar la información para acciones futuras, previendo posibles dificultades en la resolución de conflictos.

(Carrillo Hoyos S., 2011) En la ciudad de Lima - Perú, desarrollo un trabajo de investigación titulado "**Comunidades y Minería: La Comunicación en el Conflicto**", indica el proceso social de comunicación en situaciones de conflicto; la importancia de la investigación radica en la importancia de entablar una buena estrategia comunicativa al ser una población en riesgo por los problemas socio ambientales colaterales en la zona donde está instalada la minera, donde se tendrá que entablar un estudio comunitario para abordar ejes que puedan subsanar las consecuencias que trae en el medio ambiente o en la población. La comunicación es el eje fundamental para el desarrollo, cumple un rol importante para el análisis de situaciones en conflicto que pueden ocasionarse como la desconfianza en los representantes de la empresa, prejuicios, carencia de información, incertidumbre; con el análisis de estas situaciones nacerá las propuestas para fortalecer o reforzar la confianza y promoción del dialogo, en diversas ocasiones los mecanismos empleados han carecido de eficacia pues en todas las intervenciones realizadas por diferentes áreas ha faltado incluir el enfoque comunicativo. Para abordar posibles dificultades se comienza

analizando practicas comunitarias donde se podrá visualizar el comportamiento cotidiano empleado por los actores involucrados, su postura en diferentes situaciones reales; para después desarrollar un diagnostico asi poder realizar una política de dialogo, que beneficie en la buena convivencia.

2.2. Bases teóricas

La comunicación en las organizaciones es una actividad diaria de gran importancia para las relaciones humanas, ya que es un proceso social formado por la comunidad laboral; el desarrollo efectivo de estrategias para abordar las dificultades que conlleva una delimitación en el proceso comunicativo será de gran utilidad en los colaboradores, causando gran impacto en las personas que pertenecen a la empresa, por ende la valoración del talento humano.

Según (Machlup, 1962) indica que la comunicación es un proceso que conlleva desde la emisión y recepción de mensajes, que fueron comprendidos y analizados por el receptor; que no solamente es un proceso informativo sino donde se reinterpreta el mensaje por parte del receptor. Donde interfieren diferentes factores como:

- Emisor: Persona que emite el mensaje a través de un canal para el receptor.
- Receptor: Persona destinada a recibir el mensaje.
- Mensaje: Conjunto de signos, símbolos o señales.
- Canal: Medio de trasmisión de señales.
- Ruido: Estimulo que se interpone en la trasmisión del mensaje.
- Barreras: Dificultades para la adquisición del mensaje.
- Respuesta: Cambio actitudinal o modo de pensar sobre un aspecto expuesto.
- Puentes: Establecimiento de conexión, mediante el intercambio de información.

- Información: Conjunto de datos procesados de un tema o suceso; que deben tener características tales como significado, importancia, vigencia y validez.

El acto de informar transmite conocimiento.

En el proceso de transmitir información tenemos dos tipos de comunicación:

- Comunicación verbal: Utilización de palabras y lenguaje como código, puede ser verbal y/o escrita; donde la importancia radica en el uso de palabras brindadas al receptor ya que en el momento de enviar códigos diversos pueden crear diferentes interpretaciones que desconoce el receptor.
- Comunicación no verbal: Utilización de gestos o acciones corporales como código, el empleo de estas son de forma no intencional o consientes.
- Comunicación integrada: Utilización de ambos tipos de comunicación, que será eficaz en medida que haya coherencia.

Según (Duarte, 2013) indica que la comunicación es el proceso de compartir información teniendo en cuenta el entendimiento de la otra persona sobre algo en común; que puede ser compartido o caso contrario. El objeto de la comunicación es relacionarse, intercambiar percepciones mediante la difusión de ambas partes de lo que se quiere expresar en diferentes modos; pero cabe señalar que no debe limitarse al simple hecho de brindar información.

2.2.1 Comunicación Organizacional

Según (Machlup, 1962) señala que se encuentran dos formas de comunicación dependiendo del destino donde quiere llegar la información.

- Comunicación Externa: Dirigida al público externo de la organización, pero que tienen cierto vínculo con la empresa.

- Comunicación Interna: Dirigida al público interno de la organización, utilizada como instrumento indispensable para conseguir mayor competitividad, compromiso y aprobación dentro de la estructura organizativa.

Según (Balarezo, 2014) señala que la comunicación organizacional es un elemento estratégico para la evolución organizacional y aspecto integral en el abordaje, que se reflejan en el clima laboral, en la cultura organizacional, en el estilo de liderazgo empleado, toma de decisiones de los diferentes agentes, relaciones interpersonales del grupo, trabajo en equipo, niveles de producción y desarrollo organizacional; causando buenos resultados al ejercer la forma adecuada de brindar información y el entendimiento de la misma.

Según (Fernández, 2002) señala que la comunicación organizacional se emplea mediante la relación entre diferentes agentes dentro de la organización de forma ascendente, descendente y horizontal; donde la empresa básicamente deberá informar sobre instrucciones y procedimientos de trabajo, pertenecientes a la misión que cumple la organización, al carecer de este perjudicará en el desarrollo de la empresa; la intención es hacer el proceso de comunicación más eficaz para alcanzar las metas propuestas, cada una de las formas de comunicación cumple un factor importante en la organización por ser la forma de desenvolverse mediante diferentes sujetos, desde el superior al subordinado, del subordinado al superior o entre ellos.

2.2.2 Comunicación Interna

Según (Machlup, 1962) indica que la comunicación interna es una herramienta de gestión, que tienen como eje generar motivación, organización entre personal y acoplamiento de los objetivos éticos y productivos de la empresa. Una buena comunicación interna permite promover el compromiso, trabajo en equipo, resolución de conflictos entre dos puntos de vista diferente mediante el dialogo, actitud positiva y mejoramiento de la productividad.

Según (Andrade, 1991) explica la importancia de la comunicación interna dentro de las empresas donde obtiene resultados de fidelidad en los colaboradores pues fortalece la identificación, proporcionando información de calidad en el momento adecuado; desarrollando estrategias con el fin que puedan facilitar y agilizar el flujo de mensajes. Aquella establece un conjunto de actividades que pretenden crear o mantener una buena relación entre miembros, utilizando diversos medios de comunicación que los mantengan informados, donde se visualice mayor integración y estén motivados; para que se aprecie la contribución de su trabajo en el logro de objetivos que tiene la organización.

Según (Maslow, 1908) desarrolla la teoría de las necesidades en la cual indica que hay una escala para definir las prioridades dentro de la vida diaria, señala que se encuentran cinco niveles donde en el primer peldaño se encuentra la necesidad fisiológica básicas para sobrevivir como respirar, alimentarse, dormir; en el segundo peldaño seguridad donde se halla la seguridad física, de empleo, de recursos, moral, familiar y salud; tercer peldaño sociales como el entablar la amistad, afecto e intimidad; cuarto peldaño reconocimiento donde se desemboca las ganas de éxito, confianza por parte del entorno y quinto peldaño donde se encuentra la cúspide de la pirámide como la autorrealización; todas ellas conllevan a un fin el cual es subsanar cada una de ellas para satisfacer aquellas necesidades reveladas dentro de las organizaciones para hacer una relación de calidad para los integrantes de la empresa por medio de la comunicación.

2.2.3 Tipos de comunicación

Según (Ivancevich, 1997) la comunicación se desarrolla de forma interpersonal y organizacional, la segunda señala darse por diversos canales y redes entre diferentes áreas, y la primera indica que dentro de ella se mantienen las relaciones humanas que son básicas en cualquier tipo de relación con el medio donde uno se desenvuelve; es así que esta a su vez se

puede presentar mediante tipos de comunicación las cuales son las siguientes:

- Comunicación Oral: Es la utilización de palabras de forma verbal para divulgar lo que se quiere dar a conocer a la otra persona, puede darse de forma presencial o mediante diferentes medios como por teléfono, vía online donde se puede apreciar la doble dirección por ambas partes. Este tipo de comunicación puede no producir buenos resultados, a medida que entre las personas que sociabilizan o emiten la información puede presentarse un ambiente no favorable, una relación poco amical interfiriendo en el proceso correcto de adquisición de información por ambas partes y el entendimiento de tal; en su mayoría no se trasmite información de calidad careciendo de poca retroalimentación al no tener filtros.
- Comunicación escrita: Trasmite el mensaje mediante la palabra o símbolos escritos; como cartas, mensajes de texto, mensajes por correo electrónico, informes, publicaciones, o cualquier tipo de mensaje, de forma manual. Para la difusión de información requiere en su mayoría de análisis, no puede darse de forma inmediata sino que conlleva preparación.
- Comunicación no verbal: Mensaje transmitido de forma voluntaria e intencionada después de haberlo pensado o caso contrario que carece de voluntad y de intencionalidad; como sonidos, movimientos corporales, gestos, expresiones faciales, también puede ser considerado el silencio como un medida de comunicación no verbal.

Por otro lado de acuerdo al flujo de información dentro de la estructura organizacional se halla dos tipos de comunicación.

- Comunicación descendente: Se brinda la información de lo que busca conseguir la empresa con la integración de los colaboradores; objetivos, metas, análisis de desempeño, forma de trabajo, normas, procesos de ejecución de actividades regulares; desde las personas encargadas de la

dirección de la empresa hasta las personas que son las encargadas de desempeñar dichas acciones.

- Comunicación ascendente: La información es brindada desde las personas que se encuentran bajo el cargo de supervisores, jefes del directorio, entre otros; con el fin de poder las personas encargadas de dirigir ciertos sectores o áreas recibir retroalimentación de las personas que están bajo su cargo.

Según (Robbins, 1996) señala que dentro de la comunicación organizacional se puede presentar dos formas de comunicación con referencia a la aproximación del individuo hacia la persona que desea comunicar el mensaje.

- Comunicación formal: Mantiene los procesos señalados por la empresa, en la forma de difundir el mensaje.
- Comunicación informal: Presenta una forma diferente a la común al momento de difundir el mensaje; carece de estructura y de lineamiento señalado por la empresa de forma explícita, no tiene control, es más confiable y útil por parte del colaborador.

2.2.4 Comunicación Asertiva

Según (De Castro A., 2013) indica que pueden presentarse varias interferencias en la comunicación dentro de las organizaciones por diferentes motivos ya sea por parte del emisor, o en el proceso de la emisión del mensaje, también cabe decir que desde la opinión del receptor y su proceso de entendimiento o tergiversación de la información obtenida. Se encuentran variables que hacen depender la buena relación dentro de las organizaciones, como es el proceso de la asertividad donde se desarrolla la autoafirmación y el reconocimiento de la otra persona, valorar sus opiniones, tener empatía para ponerse en el lugar del otro, mostrar honestidad, no mostrar juicios antepuestos de la subjetividad sino la descripción de tal información dada; ser asertivo va más allá de emitir juicios por el mensaje

expuesto de la otra persona sino ser capaz de escuchar el punto de vista de la otra persona respetando sus opiniones, aun a pesar de tus propios conceptos o ideas. Se emplean ciertas recomendaciones para la obtención de una comunicación asertiva que debe realizar el individuo de forma personal para que pueda ser apreciado por su entorno como es tener pensamientos positivos, establecer prioridades, emitir de forma gestual una sonrisa o por medio de palabras agradecimiento, el saludo; indagar con su entorno como se encuentran muestra interés por la persona, a pesar del cargo que pueda desempeñar el agradecimiento revela mérito de gratitud por la persona que recibe la actitud demostrada, respetar o ser cortés, ser sincero al emitir información cara a cara, saber el momento oportuno para emitir un descargo que pueda ser poco agradable para la otra persona haciéndolo de forma privada, respetar la privacidad, brindar palabras de aliento, a pesar de las circunstancias ver el lado positivo de las situaciones, no buscar culpables sino generar la resolución de problemas.

Según (Riso W., 2012) señala que la comunicación es un acto completo de intercambio de mensajes cual fuese la forma de emisión, el comportamiento de la otra persona puede ser variada al momento de haber sido transmitida la información, reacciones amplias pueden visualizarse. La asertividad en la comunicación podrá apreciarse por la capacidad de una persona de ejercer o defender sus derechos personales, dar su opinión o expresar sus sentimientos sin verse manipulado por la otra persona en cuanto a sus ideas; ser capaz de emitir información sin agredir o socavar otras opiniones. Las estrategias que se pueden emplearse son ser claro, explícito, respetuoso al momento de emitir el mensaje de forma verbal; mostrar espontaneidad, seguridad, modular la voz, observar de forma directa, manejar de forma correcta los gestos que puedan ser malinterpretados contrarrestados con una buena postura.

2.2.5 Trabajo en equipo y Liderazgo

Según (González Isabel, 2008) indica que el equipo es un conjunto de personas que realizan algo en común los cuales tienen objetivos que son compartidos, saber trabajar en equipo radica compromiso y sentido de pertenencia; los equipos que están integrados uno con otros pueden resolver problemas y conflictos con facilidad, pues se escuchan activamente y son tomadas en cuenta sus opiniones, el reforzamiento del trabajo en equipo será de importancia para el avance o retroceso de la organización; que caracteriza a un equipo con personas que quieren reforzar ello:

- Objetivos comunes, definidos y compartidos
- Tareas individuales señaladas con claridad
- Procedimientos expuestos para poder ser utilizados sin necesidad de requerimientos
- Relaciones interpersonales donde se brinde respeto y confianza
- Fomento de cooperación y esfuerzo individual para el conjunto grupal
- Fortalecimiento de estructuras horizontales de comunicación

Que habilidades personales se deben trabajar en equipo:

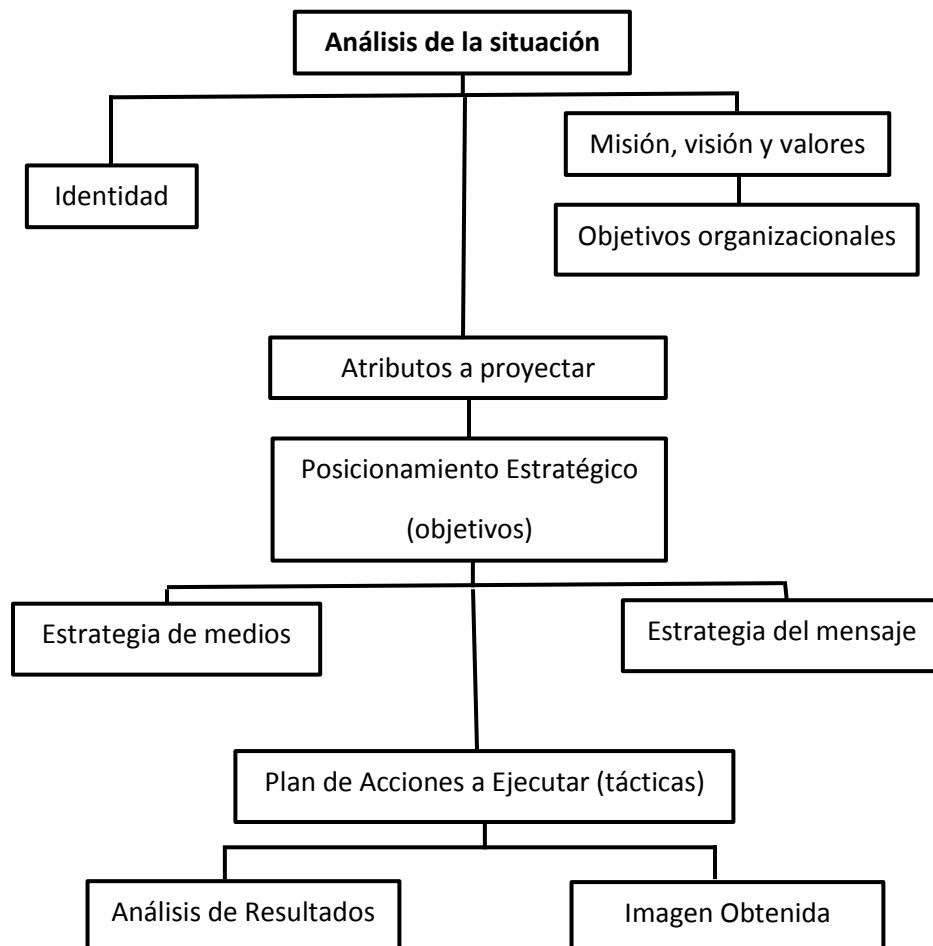
- Escucha activa
- Conocimiento de punto de vista
- Flexibilidad
- Proactividad
- Asertividad
- Apertura a la crítica de forma constructiva

Todas las acciones a tomar podrán dar márgenes de como poder visualizar aspectos que a simple vista no son abordados con facilidad para poder fortalecer el trabajo en equipo.

2.2.6 Cultura organizacional

Según (Echeverría R., 1995) señala que la cultura organizacional es el grupo complejo de valores, tradiciones, políticas, comportamientos y creencias que son manifestados mediante símbolos, mitos, lenguaje y comportamientos; cuyos elementos son demostrados por caracteres del entorno que son compartidos entre ellos como la tecnología, hábitos, modos de conducta, ritos, ceremonias, rutinas, sistema de valores, mitos y creencias. La cultura es una red de significados que mientras sean compartidos y estén incorporados dentro del quehacer diario, formara una identidad fuerte y sólida en los integrantes de la empresa. En esta podrá manifestarse la identificación con la organización adquiriendo conocimiento de la misión, visión, valores, patrones de comportamiento característicos de la organización.

Figura 1. Análisis de la situación



2.2.7 Desarrollo Organizacional

Según (Bennis, 1969) señala que el desarrollo organizacional es la respuesta para generar cambios dentro de las instituciones, donde se muestran estrategias para educar al personal; con la intención de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras para que se puedan acomodar dentro de los requerimientos de la institución, según lo que busca obtener del personal.

Según (Torres S., 2009) señala los objetivos del desarrollo organizacional, como es obtener información sobre la realidad situacional de la empresa para emitir el diagnóstico y de esa forma se pueda resolver problemas, establecer confianza con las fuentes informativas que serán las que puedan brindar información real de lo que acontece o sucede dentro de la institución tener en cuenta que no halla por parte de ninguna autoridad manipulación, desarrollar por parte del colaborador ganas de querer colaborar con el mejoramiento de la situación critica de la empresa o su equipo de trabajo, analizar al individuo para desarrollar sus potencialidades, integrar las necesidades y objetivos de los individuos pertenecientes de la empresa a la misma para pueda facilitar el proceso de cambio, examinar al colaborador para ver en qué medida influye la información sobre misión, visión y valores de la empresa en su persona con qué grado de influencia o sentido de pertenencia, integrar objetivos particulares de mejora para dar conocimiento a la alta gerencia de los intereses del personal en cuestiones de medidas a ejecutar que benefician a la empresa, corregir el sistema de procesamiento de información para la comunicación del mensaje en su difusión e identificar qué factores no benefician u obstaculizan para la obtención de recursos.

2.3. Definiciones Conceptuales

Según (Ander-Egg Ezequiel, 2009) define:

La comunicación como: "Dimensión esencial que surge de la interacción entre individuos, que se establece un enlace entre emisor y receptor; para que se produzca una comunicación debe existir además la recepción de lo que se transmite".

La cultura como: "Conjunto de saberes y conocimientos sobre filosofía, arte, historia, ciencia; designar cualidades subjetivas de la persona, rasgos que caracterizan los modos de vida y se manifiesta a través de una serie de objetos, modos de actuar y pensar creados, y transmitidos por los hombres como resultado de interacciones reciprocas de sus relaciones con la naturaleza a través del trabajo".

El desarrollo como: "Acción, preocupación y responsabilidad de los estados y de otras organizaciones; para mejorar y acrecentar la situación de los países, crecimiento integral y armónico, satisfacción de las necesidades fundamentales y autorrealización de sociedades, y personas".

Según (Fernández Collado, 2009) define la comunicación organizacional como: "Conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización y su medio; influyendo en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos".

Según (Trelles, 2000) define la comunicación organizacional como: "Identidad corporativa interna, con un repertorio de procesos, mensajes y medios involucrados en la transmisión de información por parte de la organización".

Según Paul (Capriotti, 1998) define comunicación interna como: "Intercambio de información entre todos los niveles de una organización, haciendo partícipes a todos los miembros de la organización de lo que la organización hace, instándoles a colaborar, a sugerir, a comentar; involucrando a todos los miembros. El intercambio de información se vuelve

bidireccional de forma ascendente, descendente y horizontal; facilitando la interacción por medio del diálogo".

Según (Pizzolante, 2004) define la comunicación interna como: "Situaciones en donde dos o más personas intercambian o comparten principios, ideas o sentimientos de la empresa con visión global".

Según (Chiavenato, 2006) define la cultura organizacional como: "Sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una sub-unidad, que guía y orienta la conducta de sus miembros".

Según (Schein, 1994) define la cultura organizacional como: "Constitución de soluciones para problemas internos y externos que han sido tratadas por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas".

Según (Burke W., 1960) define desarrollo organizacional como: "Proceso de cambio en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de la ciencia del comportamiento, la investigación y la teoría; la intervención en una organización debe responder a una necesidad sentida por parte del cliente, involucrar directa y colaborativamente al cliente en la planeación e implementación de la intervención y conducir a un cambio en la cultura de la organización".

Según (Lippit G., 1969) define desarrollo organizacional como: "Fortalecimiento de los procesos humanos dentro de las organizaciones, que mejoran el funcionamiento del sistema orgánico para alcanzar sus objetivos; aplicando procesos de planeación desarrollo y solución de problemas al funcionamiento total de la organización, fortaleciendo los recursos físicos, humanos y financieros; ayuda a la maduración de la organización y la hace responsiva al medio ambiente del cual forma parte".

Según Ander-Egg Ezequiel (2009) define:

A la actitud como: "Disposición psíquica relativamente estable que se manifiesta externamente como una predisposición a actuar de una manera determinada frente a ciertas situaciones estímulo; o estado adquirido y organizado a través de la propia experiencia individual y de la integración de modelos sociales, culturales y morales del grupo".

El Conflicto como: "Estado antagónico entre dos o más partes, como consecuencia de la contraposición de interés, valores o puntos de vista; pueden darse entre individuos, grupos, instituciones, organizaciones, naciones y países".

El liderazgo como: "Condición que permite que un individuo sea líder, con funciones de dirección, de mando y de responsabilidad asumidas por uno o más individuos que ejercen influencia para el logro de determinados objetivos"

Las relaciones interpersonales como: "Vinculaciones entre individuos sobre la base de la mutua comprensión, la aplicación práctica esta destinada a mejorar el funcionamiento de los grupos informales y las técnicas de mando; estableciendo relaciones satisfactorias entre los miembros del personal, logrando una mayor integración".

Según (Sarnoff, 1960) define la actitud como: "Disposición a reaccionar de forma favorable o desfavorable".

Según (Freund J., 1983) define el conflicto como: "Enfrentamiento o choque intencional entre dos individuos o grupos de la misma especie que manifiestan una intención hostil, generalmente acerca de un derecho".

Según (Maxwell J., 1947) define liderazgo como: "Facultad de mejorar a las personas de una área, a través de la guía u orientación de un líder.

Según (Bisquerra, 2003) define relaciones interpersonales como: "Interacción recíproca entre dos o más personas".

Según (Cabrera, 1999) define el Clima Laboral como: "Es un medio donde se manifiestan las habilidades o problemas que los trabajadores tienen dentro de la empresa para aumentar o disminuir su productividad".

Según (Hodgetts y Altman, 1985) define el Clima Laboral como: "Conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su cadena de trabajo".

CAPITULO III

METODOLOGIA

3.1. Tipo y diseño utilizado

La presente investigación es de tipo descriptivo porque detalla situaciones y fenómenos a raíz de ciertos comportamientos, se interesa en medir con mayor precisión posible las variables. Según (Dankhe, 1986) "Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis".

El diseño de la investigación es no experimental ya que se muestran estudios realizados sin la manipulación de variables, sin ejercer influencia sobre ellas porque ya acontecieron; donde se observa el ambiente donde se desarrollan los individuos para poder ser analizados (Hernandez, Fernandez y Batista, 2006, págs. 205-206) Según (Kerlinger y Lee, 2002): "La investigación no experimental no manipula variables o asigna aleatoriamente a los participantes o los tratamientos".

3.2. Población y muestra

Población:

La población de estudio, está conformada por 60 personas de ambos sexos, 36 hombres y 24 mujeres, en los rangos de edades de 18 años a 30 años en el área de ventas de las diferentes tiendas de los centros comerciales pertenecientes a la empresa Solidez Empresarial de la provincia de Lima.

Muestra:

El tipo de muestreo es censal pues se seleccionó el 100% de la población, al considerar toda la población que es conformada por el área de ventas de los diferentes centros comerciales de la empresa Solidez Empresarial de la provincia de Lima.

3.3. Identificación de la variable y su operacionalización

La variable a estudiar es la comunicación organizacional que tiene como objetivo identificar factores perjudiciales y alternativas de solución para mejorar el proceso de adquisición y difusión de información, que aporten en mejorar las relaciones entre el personal dentro del equipo de trabajo con la finalidad de incrementar el bienestar laboral.

Tabla 1

Operacionalización de la variable "Comunicación Organizacional en los trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque" de Francisco Miranda Cubas y Paola Pastor Nanfuñay (2015).

VARIABLE	DIMENSIONES	CONCEPTO	PREGUNTA	NIVELES
Comunicación Organizacional La comunicación organizacional se define como la composición de procedimientos, para la ejecución de acciones que tienen la finalidad de favorecer y acelerar el movimiento de mensajes entre los miembros que pertenecen a una organización y en el entorno que los rodea; influenciando en las opiniones, aptitudes y conductas del público interno y externo de la organización. El objetivo radica que el conjunto de componentes favorables sea ejecutado de la mejor forma para cumplir más rápidamente lo que busca la empresa mediante la emisión de información.	Comunicación Descendente	La comunicación ascendente es aquella donde el personal subordinado recibe instrucciones, normas, recomendaciones a ejecutarse dentro del trabajo; además de un conjunto de parámetros que señala o forman parte de la empresa, que serán de utilidad en el área laboral; ya sea para el involucramiento o del	Participo de las actividades que realiza la empresa	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Mi comunicación es clara y precisa ante mis superiores durante las reuniones mensuales	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Conozco las metas y objetivos que se ha propuesto la empresa	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Creo que la mejor forma de difundir información	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo

Fernández Collado (2009).		colaborador como para su permanencia en ella.	por parte de la empresa es mediante las reuniones mensuales	c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
		Fernández (2002).	Me informan las actividades o comunicados por medio del correo institucional	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Considero que en mi equipo de trabajo existe una buena distribución de funciones	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Me informan como es mi progreso de mi trabajo dentro de tienda	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Mis superiores se comunican de forma asertiva hacia mi persona	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
	Comunicación Ascendente	La comunicación descendente es aquella donde el subordinado puede brindar información a	Las opiniones que realizo son tomadas en cuenta en las reuniones de la empresa	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo

		los superiores, mediante recomendaciones, opiniones, propuestas; en este puede surgir la retroalimentación por parte de ambas partes para que funcione la comunicación con mayor efectividad dentro de la empresa, esta puede ejecutarse de diferentes formas a nivel formal o informal dependerá de la empresa la apertura de adquisición del mensaje que quiere difundir el colaborador. Fernández (2002).		e) Totalmente en desacuerdo
			Mi encargado de tienda es consecuente en sus acciones con los temas que explica en las reuniones grupales	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Mis labores son reconocidas por mis superiores en mi centro laboral	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Mis encargados de tienda mantienen una buena comunicación con el jefe inmediato	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Me siento comprometido con las funciones designadas en mi área de trabajo	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Me parece difícil brindar mis opiniones a Recursos Humanos de	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo

			lo que sucede en tienda	e) Totalmente en desacuerdo
	Comunicación Horizontal	La comunicación horizontal es aquella que se da entre personal del mismo nivel jerárquico; que tiene la finalidad de integrar a los colaboradores o que pueda haber una forma coordinada de trabajo entre los mismos para un mejor desarrollo del trabajo dentro de la empresa. Fernández (2002).	Mi comunicación es satisfactoria con los compañeros de la empresa	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Analizo mis opiniones o comentarios antes de exponerlos en las reuniones	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			En mi área de trabajo existe cooperación grupal para el logro de objetivos propuestos	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Mis opiniones favorecen en el trabajo en equipo	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Creo que existe favoritismo dentro de mi grupo de trabajo	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo

				e) Totalmente en desacuerdo
			Tengo dificultades para adaptarme como vendedor en la tienda	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Me siento a gusto con mi equipo de trabajo	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Creo que existe comentarios mal intencionados por parte de mis compañeros	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Mi encargado de tienda se preocupa por entablar confianza al interior del equipo	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
	Comunicación Diagonal	La comunicación diagonal es aquella donde los miembros de diferentes	La unidad "Tienda" tiene una fluida comunicación con el área de supervisión	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo

		<p>áreas que existen en una empresa, requieren comunicar sus solicitudes, necesidades no necesariamente de forma estricta o de forma directa, depende de cómo amerite el alcance de información. Fernández (2002).</p>		e) Totalmente en desacuerdo
			La unidad "Tienda" tiene una fluida comunicación con el área de Recursos Humanos	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Puedo resolver los problemas sucedidos en tienda solicitando ayuda a diferentes áreas administrativas	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo
			Puedo hacer llegar con facilidad mis solicitudes personales sin necesidad de requerir del apoyo de mi encargado de tienda	a) Totalmente de acuerdo b) De acuerdo c) Indeciso d) En desacuerdo e) Totalmente en desacuerdo

3.4. Técnicas e instrumentos de evaluación y diagnóstico

El presente instrumento ha sido creado por la autora de la investigación basada en la teoría de los autores (Miranda Cubas Francisco y Pastor Nanfuñay Paola, 2015) que explican sobre la comunicación organizacional donde comenta la importancia que radica las relaciones humanas mediante la comunicación en el proceso de sociabilización.

La teoría utilizada ha sido elegida bajo el autor (Fernández, 1999) que detalla sobre la comunicación organizacional; la variable de comunicación organizacional tiene consigo 4 dimensiones cada una de estas contiene interrogantes, la primera tiene 8 preguntas con respecto a la comunicación descendente, la segunda tiene 6 preguntas con respecto a la comunicación ascendente, la tercera tiene 9 preguntas con respecto a la comunicación horizontal y la cuarta tiene 4 preguntas con respecto a la comunicación diagonal; haciendo un total de 27 items donde las opciones están tipo Likert las cual señalan 5 alternativas de respuesta.

La técnica de recolección de datos será por medio de la encuesta aplicada y el instrumento de medición y evaluación será la escala de Comunicación Organizacional en los trabajadores de una Municipalidad del departamento de Lambayeque. El tiempo promedio de llenado es de 10 a 15 minutos, aplicada a nivel individual a los vendedores de la empresa Solidez Empresarial. La escala de comunicación organizacional esta agrupada en 4 factores o áreas: comunicación descendente, comunicación ascendente, comunicación horizontal y comunicación diagonal.

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN, PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1 Procesamiento de los resultados

Una vez reunida la información se procedió a:

- Tabular información, codificarla y transferirla a una base de datos computarizada (IBM SPSS 21 y Excel 2016).
- Se determinó la distribución de las frecuencias y la incidencia participativa por medio de porcentajes, de los datos del instrumento de investigación.
- Se aplicaron las siguientes técnicas estadísticas:

Valor máximo y mínimo

Media aritmética:

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i}{n}$$

4.2 Presentación de resultados

Tabla 2
Medidas estadísticas
descriptivas de la variable de investigación
comunicación organizacional.

Válido	60
Perdidos	0
Media	97,73
Mínimo	48
Máximo	127

El estudio realizado a 60 sujetos, sobre comunicación organizacional tiene como interpretación los siguientes datos:

Una media de 97,73 puntos

Un valor mínimo de 48 puntos

Un valor máximo de 127 puntos

Tabla 3

Medidas estadísticas descriptivas de los factores pertenecientes a la comunicación organizacional

		Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal	Comunicación Diagonal
N	Válido	60	60	60	60
	Perdidos	0	0	0	0
Media		27,12	22,10	32,03	12,78
Mínimo		14	12	13	4
Máximo		35	30	45	20

En los factores que abarcan la comunicación organizacional podemos observar los siguientes factores:

En el factor de comunicación descendente se puede observar:

- Una media de 27,12 puntos
- Un valor mínimo de 14 puntos
- Un valor máximo de 35 puntos

En el factor de comunicación ascendente se puede observar:

- Una media de 22,10 puntos
- Un valor mínimo de 12 puntos

- Un valor máximo de 30 puntos

En el factor de comunicación horizontal se puede observar:

- Una media de 32,03 puntos
- Un valor mínimo de 13 puntos
- Un valor máximo de 45 puntos

En el factor de comunicación diagonal se puede observar:

- Una media de 12,78 puntos
- Un valor mínimo de 4 puntos
- Un valor máximo de 20 puntos

En relación a los resultados ya mencionados, a continuación daremos una vista a las tablas estadísticas para poder observar el alto índice, referente a las categorías de comunicación organizacional y sus respectivos factores.

Figura 2.

Resultados de factores de la Comunicación Organizacional

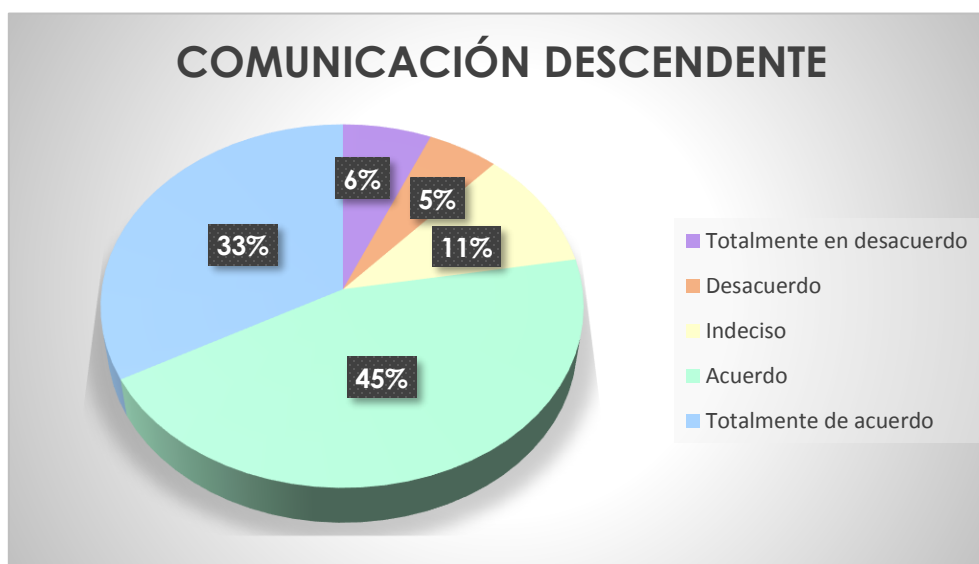


Los resultados muestran la preponderancia a favor de los factores de la comunicación organizacional con respecto a la muestra estudiada; con referencia a la comunicación descendente con 39%, en la comunicación ascendente con 32%, en la comunicación horizontal con 31% y en la comunicación diagonal 25%.

Referente a los resultados ya mencionados, a continuación se mostraran los gráficos estadísticos para así observar los resultados obtenidos de los niveles (Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo) de cada factor que conforma la comunicación organizacional.

Figura 3.

Resultados de Comunicación Descendente como factor de la Comunicación Organizacional



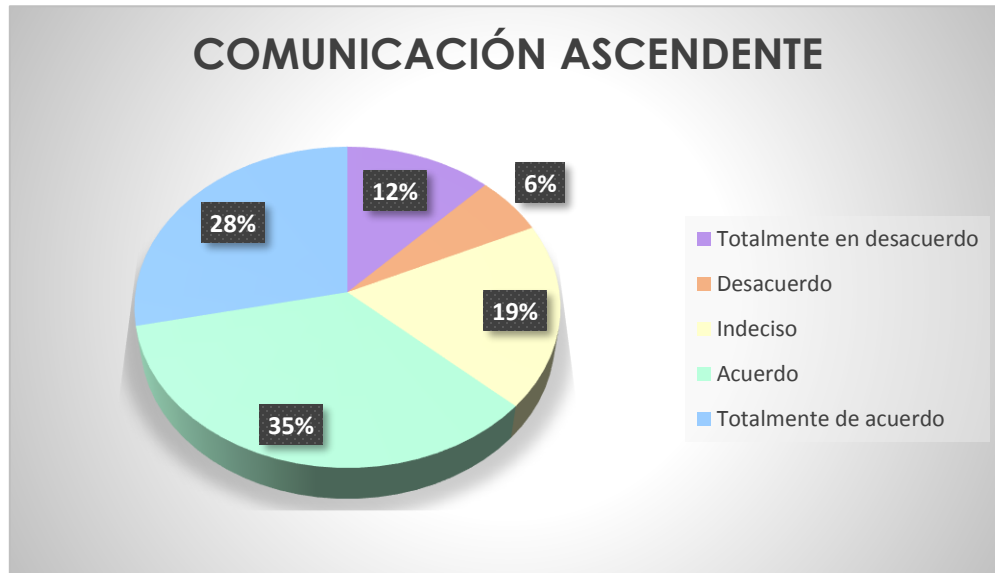
Comentario:

La comunicación descendente se considera “De Acuerdo”, obteniendo cómo resultado:

- El 45% de aceptación de los trabajadores
- El 5% de rechazo de los trabajadores.

Figura 4.

Resultados de Comunicación Ascendente como factor de la Comunicación Organizacional



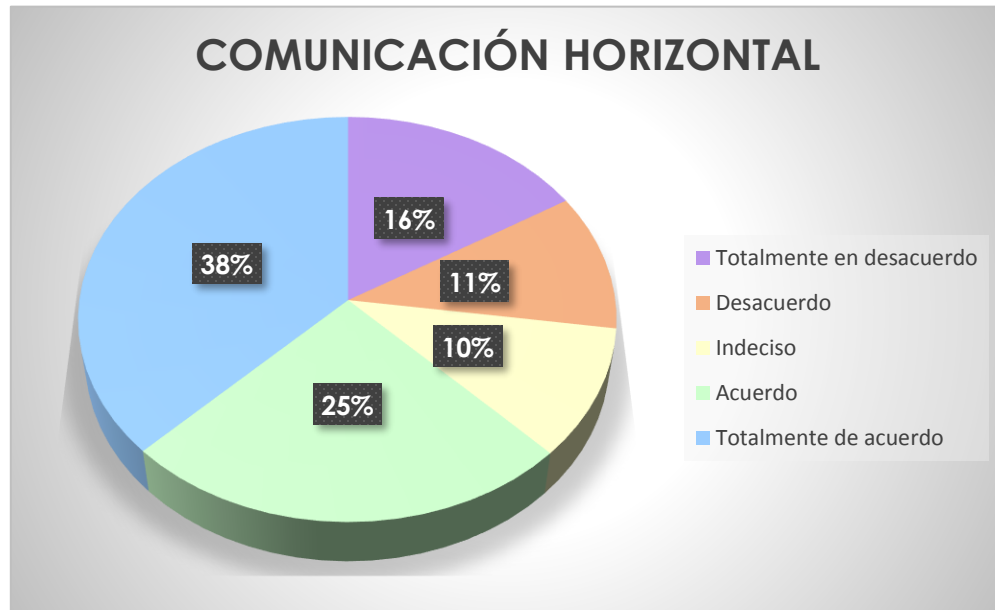
Comentario:

La comunicación ascendente se considera “De acuerdo”, obteniendo cómo resultado:

- El 35% de aceptación de los trabajadores.
- El 6% de rechazo de los trabajadores.

Figura 5.

Resultados de Comunicación Horizontal como factor de la Comunicación Organizacional



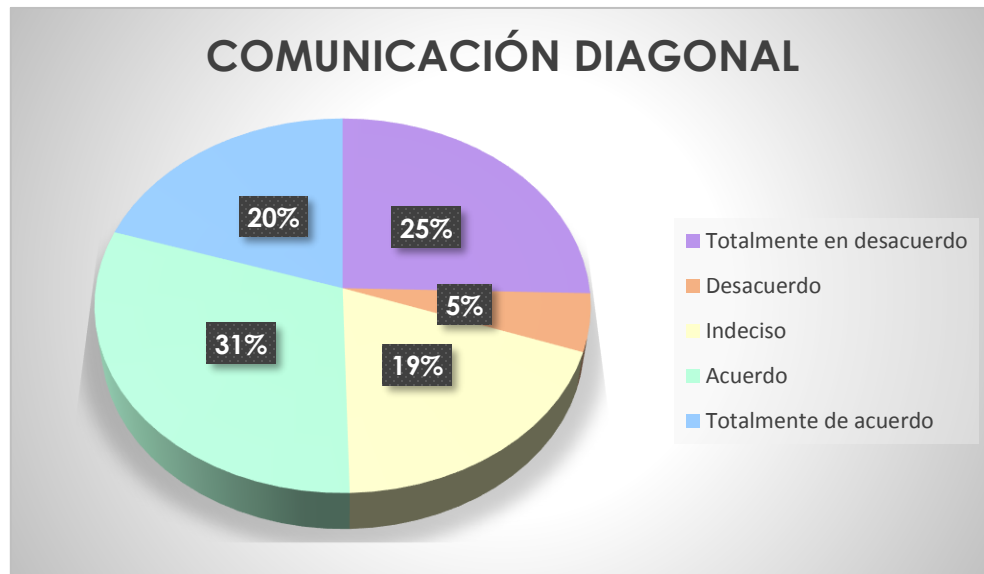
Comentario:

La comunicación horizontal se considera “Totalmente de acuerdo”, obteniendo cómo resultado:

- El 38% de aceptación de los trabajadores.
- El 10% de indeciso o inseguridad de los trabajadores.

Figura 6.

Resultados de Comunicación Diagonal como factor de la Comunicación Organizacional



Comentario:

La comunicación diagonal se considera “De acuerdo”, obteniendo cómo resultado:

- El 31% de aceptación de los trabajadores.
- El 5% de rechazo de los trabajadores.

4.3 Análisis y Discusión de los resultados

Por medio de la presente investigación se dio a conocer como se efectúa la Comunicación Organizacional en un grupo de 60 trabajadores del área Ventas de una Empresa Privada de la Ciudad de Lima Metropolitana. Por ello a través de los resultados presentados con anterioridad del cuestionario de Comunicación Organizacional (Miranda Cubas Francisco y Pastor Nanfuñay Paola, 2015) se procedió a examinar las dimensiones de la comunicación organizacional.

A partir de eso, se interpretó los resultados de las dimensiones de la comunicación organizacional, el factor más alto es la comunicación descendente, con un 39%, indicando que los superiores emplean una forma apropiada al difundir información y los procesos comunicativos donde el personal de tienda puede expresar sus opiniones y absolver sus dudas para la resolución de conflictos dentro tienda, los encargados buscan conocer con mayor amplitud al personal y generar impacto, y un 25% en la comunicación diagonal, esto demuestra que se deben mejorar algunos procesos que no abarcan en su mayoría a toda la población y que necesitan soluciones para sus problemáticas suscitadas en su área laboral; para ello requiere conectarse entre las diferentes áreas para así encontrar las mejores opciones de repuesta en tienda.

Equivalentes resultados se produce en el proyecto de investigación de (Baiz A. y Garcia E., 2006): "Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral" en la cual comenta bajo el análisis en las empresas retail caracterizada por la venta por menor de productos, enfocada en vender a múltiples clientes donde el consumo es masivo; suele suceder que la forma de difundir información se genera con una estructura informal presentando la necesidad que el mensaje llegue rápidamente al receptor que es el área de Recursos Humanos frente a la necesidad del trabajador; llegando la información equivoca por la distorsión del mensaje al momento de la transmisión, por ese motivo se crean falsas expectativas y por ende insatisfacción por parte de los colaboradores. A veces por pretender solucionar una problemática de forma inmediata se emplean métodos que dificultan la adquisición del mensaje, las áreas deben estar sincronizadas para poder solucionar el problema de forma cooperativa.

Comentario: Se puede observar que los trabajadores en su mayoría están de acuerdo de la forma que se ejecuta el proceso comunicativo; en la difusión de información, adquisición de la misma y la retroalimentación que surge a través de aquellos procesos que buscan transmitir, fortalecer datos brindados

para su entendimiento, disminución de rumores y comentarios mal intencionados que limitan la libertad de poder consultar de forma directa, de esa forma se ejecutaran procesos que aportan en la adquisición del mensaje real que se busca difundir y crear interés en los colaboradores; pero también nos enfocamos en la parte que está en desacuerdo por que a corto plazo formara parte de personal que abandone su puesto de trabajo por una mala relación con su entorno laboral, aumentando el índice rotación que genera esfuerzos innecesarios que pudieron prevenirse.

Con respecto a las dimensiones de comunicación organizacional tenemos en primer lugar la comunicación descendente lo cual indico que 45% de trabajadores está de acuerdo con la forma de comunicación que ejercen sus superiores y un 5% esta en desacuerdo.

Comentario: En esta parte se puede apreciar que la mayoría de trabajadores indico que esta de acuerdo con la forma que tienen sus superiores que conforman las áreas de supervisión, ventas y recursos humanos en comunicarse con ellos para difundir el mensaje; esto es importante porque mediante este tipo de comunicación la empresa por medio de las áreas correspondientes brindara las normas de convivencia, funciones, visión, misión, metas entre otros aspectos que busca pueda cumplir el colaborador para el logro de objetivos propuestos; aunque esta parte se tiene que reforzar constantemente al ser un personal con niveles de rotación frecuente y sus necesidades son cambiantes a medida que pasa el tiempo.

En segundo lugar tenemos la dimensión comunicación ascendente de la cual se obtiene que el personal esta de acuerdo con un 35% y el porcentaje más bajo con 6% de trabajadores que indicaron estar totalmente en desacuerdo.

Comentario: En esta sección se halla que la mayoría de trabajadores está de acuerdo con el tipo de comunicación efectuada donde cumple la característica de hacer llegar la información sin ningún tipo de interferencia a

los superiores para que puedan canalizar las opiniones o necesidades que tienen los colaboradores y de esa forma se hallen respuestas o soluciones acordes a la situación; a veces algunas de las interferencias que presenta es el temor o rumores hasta hacer llegar el mensaje deseado al área donde puede generar el apoyo.

En tercer lugar tenemos la dimensión comunicación horizontal de la cual se obtiene que el personal está totalmente de acuerdo con un 38% y el porcentaje más bajo con 10% de trabajadores que indicaron estar Indecisos.

Comentario: En esta sección se halla que la mayoría de trabajadores está totalmente de acuerdo con el tipo de comunicación que se ejerce con su entorno laboral directo por ende sus compañeros de trabajo dentro de la tienda asignada, se deduce frente a los cambios generados en la actualidad para formar equipos de trabajo homogéneos en los centros comerciales por marcas de acuerdo a perfiles que el porcentaje obtenido se debe a ello, pero no se puede negar que pese a aquello se generan conflictos dentro de tienda en porcentaje menor por discrepancias en la forma de trabajo entre compañeros y la competitividad, lo que se podría reforzar la comunicación asertiva y empatía entre los mismos.

Finalmente tenemos la comunicación diagonal en la cual se obtiene como mayor porcentaje los trabajadores que indican estar de acuerdo con 31% y caso contrario en cuanto al porcentaje obtenido del universo poblacional los que indican estar en desacuerdo con 5%.

Comentario: En esta última sección se halla que la mayoría de trabajadores está de acuerdo con el proceso comunicativo, reforzada por las reuniones individuales y grupales; cabe señalar que en reuniones realizadas en el área administrativa se comenta problemáticas que se presentan dentro de las tiendas, una de ellas se debe por una deficiente forma de comunicar, por ese motivo se deduce que la información señalada por parte de los colaboradores tiende a ser positiva pero no se ve reflejada en la realidad.

4.4 Conclusiones

- El factor predominante en la comunicación organizacional en los trabajadores, es la comunicación descendente con un 39% de aceptación.
- El factor de comunicación descendente en los trabajadores, presentó un 45% de aceptación.
- El factor de comunicación ascendente en los trabajadores, presentó un 35% de aceptación.
- El factor de comunicación horizontal en los trabajadores, presentó un 38% de aceptación.
- El factor de comunicación diagonal en los trabajadores, presentó un 31% de aceptación.

4.5 Recomendaciones

De acuerdo a los resultados y conclusiones obtenidos a continuación expondremos las siguientes recomendaciones:

- Reforzar las técnicas en las reuniones grupales mediante dinámicas de trabajo en equipo e integración.
- Realización de talleres sobre comunicación asertiva y empatía.
- Ejecución de mesas redondas en las visitas a tiendas.
- Fortalecer las herramientas de comunicación interna.
- Difundir procesos repetitivos para mejorar la efectividad y rapidez de respuesta.
- Informar sobre misión, visión, metas y objetivos de la empresa para que formen parte de identidad laboral.
- Reconocimiento de buenas prácticas y conducta.

CAPITULO V

INTERVENCIÓN

5.1 Denominación del programa

Título: " Conóceme más"

Tiene por finalidad desarrollar mediante la intervención grupal desde la perspectiva de Trabajo Social, optimizar la comunicación organizacional en los trabajadores; teniendo en cuenta que la comunicación es un aliado estratégico para el desarrollo de la empresa.

5.2 Justificación del programa

La investigación realizada en el 2017 con respecto a la comunicación organizacional en la empresa Solidez Empresarial S.A muestra porcentajes con respecto a la comunicación descendente de 11 % indeciso, comunicación ascendente de 19 % indeciso, comunicación horizontal de 16 % totalmente en desacuerdo y comunicación diagonal de 25 % totalmente en desacuerdo consecutivos a los porcentajes a favor que obtienen cantidades considerables a tomar en cuenta; donde los trabajadores se encuentran poco satisfechos con respecto a la difusión de información o adquisición de conocimiento por parte de las diferentes áreas que tiene la empresa en el área administrativa, teniendo en consideración que carecen de información genérica de las funciones que realiza cada profesional dentro de la empresa, cuyo personal de tienda suele tener una comunicación deficiente con sus superiores al momento de presentar problemas dentro de tienda o al momento de resolver sus problemas individuales o lo que compete con su equipo de trabajo, donde suelen comunicar su malestar ante cualquier conflicto después que el problema ha incrementado y no haya la solución.

Por aquel motivo se requiere seguir mejorando en los trabajadores la facilidad de la resolución de conflictos dentro de su lugar de trabajo, aquello deriva la optimización de la comunicación organizacional para agilizar

gestiones; mejorando procesos comunicativos y supervisando cada cierto tiempo el funcionamiento de los equipos de trabajo.

La investigación realizada en el 2005 por los colegas Carolina Mejía y Rodríguez, señalan que una buena dirección en cuanto a la comunicación en una organización utilizando la metodología apropiada con el universo poblacional para el logro de objetivos, trae resultados eficaces y fortalece relaciones entre los colaboradores con la empresa. Cada individuo presenta diferentes necesidades en el ámbito personal, social, laboral entre otros; que requieren satisfacer cada uno de ellos, por ende necesariamente cada individuo va en busca de conseguirlo, es entonces que mediante la herramienta del lenguaje se va señalando lo que se pretende adquirir a veces no de forma clara lo que dificulta la comprensión de aquellos requerimientos.

En la publicación de (Favaro Daniel) en el libro "Planificación de la comunicación en grupo y organizaciones", concuerda con los autores que preceden al indicar que la comunicación es una pieza clave para mejorar la vida de las personas por que beneficia en la situación de la persona involucrada y su entorno impulsando a poder desarrollar la escucha activa a poder comprender diferentes situaciones al momento de estar atento o interesado en asimilar lo que la otra persona indica para mejorar la situación o simplemente para ser escuchado y saber lo que forma parte de su persona; en el proceso comunicativo también se pueden transmitir valores de la institución aquella contribución debe ser manejada de la mejor forma para que la adquisición de información sea clara y pueda ayudar en todo aspecto a las personas involucradas. Es imposible no comunicar los deseos, inquietudes, sugerencias, quejas o todo lo que respecta a cada persona lo hacemos de diversas formas y medios lo importante radica en que pueda ser comprendido por la otra persona.

Teniendo aquellas nociones con respecto a la comunicación y lo que radica ejercer una forma de comunicación la cual permita el crecimiento personal y del equipo de trabajo, se cree necesario intervenir a corto plazo estos

aspectos, facilitando a los trabajadores información, métodos, herramientas e instrumentos para que puedan conocer más sobre la importancia de la comunicación organizacional, ejerciendo una comunicación asertiva, constructiva, empática, eficaz y eficiente siendo capaz de construir personas empoderadas y que sepan resolver problemas sin necesidad de buscar culpables.

5.3 Sector al que se dirige

El taller está dirigido a colaboradores en edades entre 18 a 30 años, de ambos géneros de la empresa Solidez Empresarial S.A., que participarán de forma activa para mejorar la comunicación dentro de la organización.

5.4 Objetivos generales y específicos

Objetivo General:

Lograr la optimización de la Comunicación Organizacional en la empresa Solidez Empresarial S.A.

Objetivos específicos:

- Facilitar el dialogo y mejorar los lazos de compañerismo entre los miembros del equipo de trabajo de la empresa.
- Analizar y comprender los problemas relacionados con las necesidades de comunicación de la empresa.
- Fortalecer el sentido de pertenencia e involucrar a los colaboradores con la empresa.

5.5 Metodología de la intervención

En el taller de intervención sobre Comunicación Organizacional se utilizara la metodología de Trabajo Social de grupos, en el cual se empleara el modelo centrado en la tarea que tiene orígenes de intervención por los autores William Reid y Ann Shayne, donde los colaboradores participaran activamente analizando y señalando las problemáticas que presenta su equipo de trabajo y determinaran los objetivos a alcanzar.

El taller se desarrollará en las siguientes fases:

1. Fase Inicial

- Empleo de actividades dinámicas y herramienta didáctica.
- Análisis del grupo seleccionado.

2. Fase Intermedia

- Desarrollo de técnicas grupales e individuales.
- Señalización de tareas a realizar y objetivos.

3. Fase Final

- Ejecución de entrevista grupal e individual.
- Brindar material informativo.
- Observación y comentarios de resultados

En la fase teórica, se brindará información de significados y la importancia de la comunicación en todo aspecto dentro de una organización; también de los procesos centrales que involucra la empresa y se tienen que manejar con frecuencia entre los colaboradores.

En la fase práctica, se desarrollará actividades dinámicas para la participación del equipo de tienda, uso de herramienta didáctica y la técnica de mesa redonda; también se abordará de forma individual teniendo conocimiento de los acontecimientos que suceden en tienda con los diferentes puntos de vista para la resolución de conflictos, estableciendo un tiempo para subsanar o mejorar la situación presentada.

El tiempo estimado para cada fase de intervención del taller será de 1 hora y 60 minutos.

Los equipos estarán conformados por 6 participantes.

El taller se realizara en las diferentes tiendas de los centros comerciales.

Al finalizar la intervención grupal, en la última sesión se tendrá una entrevista grupal con el equipo de tienda seleccionado para conocer los resultados de la intervención; midiendo la eficacia del taller.

5.6 Instrumentos / Material a utilizar

Recursos humanos:

- Trabajador Social
- Psicólogo
- Supervisor de Tienda

Recursos materiales:

- Útiles de escritorio: Hojas bond A4, hojas de colores, lapiceros.
- Ambiente físico
- Equipos: Laptop, televisor, parlante de escritorio.
- Multimedia, programas de diseño (flyer).
- Bancos de metal.

5.7 Cronograma

Tabla 4. Actividades del taller "Conóceme más".

Programa	Objetivos	Actividades	MESES															
			Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Taller para optimizar la comunicación organizacional	Facilitar el dialogo y mejorar los lazos de compañerismo entre los miembros del equipo de trabajo de la empresa	1. Presentación y bienvenida al taller.		x														
		2. Dinámica rompe hielo "Listones".		x														
		3. Uso de la herramienta didáctica, video "La comunicación en el trabajo en equipo".		x														
		4. Dinámica de participación individual.		x														
		5. Entrega de mosquitos sobre buenas prácticas de la comunicación en equipo.		x														

[illegible]

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adler. (2005). Obtenido de [file:///C:/Users/TRACY/Downloads/624-1780-1-PB%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/TRACY/Downloads/624-1780-1-PB%20(1).pdf)
- Alalú L. (2015). Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/great-place-to-work-en-prensa/997-como-estar-lejos-y-estar-cerca>
- Amozorrutia J. (2015). Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/1019-7-obstaculos-al-crear-un-gran-lugar-de-trabajo>
- Ander-Egg E. (2009). *Diccionario del Trabajo Social*. Córdoba: Brujas.
- Andrade. (1991). Obtenido de http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/113186_1/113186_1.pdf
- Antezana M. (2013). Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/04/22/importancia-gestion-buena-cultura-corporativa/>
- Arru M. (2014). Obtenido de <https://www.observatoriorh.com/gestion/comunicacion-interna-oportunidades-trabajar-en-las-organizaciones.html>
- Baiz A. y Garcia E. (2006). Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAQ7124.pdf>
- Balarezo. (2014). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Balarezo B. (2014). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Bennis. (1969). Obtenido de <http://brd.unid.edu.mx/recursos/derecho%20admvo/Bloque06/VIII.5%20DESARROLLO%20ORGANIZACIONAL.pdf?603f00>
- Bisquerra. (2003). Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html
- Burke W. (1960). Obtenido de <http://reddinconsultants.com/espanol/wp-content/uploads/2012/12/Definiciones-de-Desarrollo-Organizacional-Hechas-por-los-Expertos.pdf>
- Burton K. (2012). Obtenido de <https://gestion.pe/buscar/?query=Keith+Burton+%2C+2012>
- Cabrera. (1999). Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/meza_b_fd/capitulo2.pdf
- Cáceres. (2016). Obtenido de <https://susanacaceres.com/2016/12/22/cuales-seran-los-principales-desafios-para-la-comunicacion-interna-el-2017/>
- Capriotti. (1998). Obtenido de http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

- Cardona K. (2012). Obtenido de file:///F:/PY/PY/Imagenes/45942_1.pdf
- Carrillo S. (2011). Obtenido de http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/1396/CARRILLO_HOY_OS_SANDRA_COMUNIDADES_MINERIA.pdf?sequence=1
- Chiavenato. (2006). Obtenido de <https://es.slideshare.net/calixtojet/cultura-organizacional-45001735>
- Contreras. (2012). Obtenido de <http://rrppnet.com.ar/comorganizacional.htm>
- Contreras H. (2012). Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/35293160.pdf>
- Dankhe. (1986). Obtenido de <http://www.tecnicas-de-estudio.org/investigacion/investigacion22.htm>
- De Castro A. (2013). Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/reader.action?docID=3226247&query=>
- Duarte. (2013). Obtenido de <http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/4593/3562>
- Echeverria R. (1995). *Comunicación Interna*. Buenos Aires: La crujía ediciones.
- Favaro. (s.f.). Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>
- Favaro Daniel. (s.f.). Obtenido de <http://www.creas.org/recursos/archivosdoc/pubcreas/comorg.pdf>
- Fernández. (1997). *Comunicación Organizacional: Un modelo aplicable a la microempresa*. Obtenido de <http://www.ucla.edu.ve/dac/revistateacs/articulos/Rev1-Art1-Soria.pdf>
- Fernández. (2002). Obtenido de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8158/T-PUCE-5287.pdf;sequence=1>
- Fernández C. (2009). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>
- Freund J. (1983). Obtenido de file:///D:/Data%20User/Downloads/conflicto%20oro%20pdf.pdf
- Golergant J. (2013). Obtenido de <https://archivo.gestion.pe/empleo-management/evite-bolas-nieve-comunicacion-su-organizacion-2062528>
- Gómez M. (2007). Obtenido de <file:///F:/PY/INTERNACIONALES%20Y%20NACIONALES/17672697.PDF>
- González I. (2008). Obtenido de <https://puertototics.wikispaces.com/file/view/LiderazgoyTrabajoenEquipo.pdf>

- Great Place to Work. (2015). Obtenido de <http://www.greatplacetowork.com.pe/publicaciones-y-eventos/blogs-y-noticias/629-icomo-crear-un-clima-de-confianza-en-tu-empresa>
- Great Place To Work. (2017). Obtenido de <https://www.peru-retail.com/empresas-sector-retail-trabajar-peru/>
- Hernandez, Fernandez y Batista. (2006). Obtenido de https://mega.nz/#!yINTFD4B!NkPy70g0vKbXjHn_cBqj3Ta2a3cuTFyg0Y2EoDXl3ew
- Hodgetts y Altman. (1985). Obtenido de <https://www.clubensayos.COM/Psicolog%C3%ADa/Ambiente-Laboral/317942.html>
- Ivancevich. (1997). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18930/Capitulo4.pdf>
- Lippit G. (1969). Obtenido de <http://generalidadesdeldo.blogspot.pe/2009/08/>
- López L. (2015). Obtenido de <file:///F:/PY/PY/Imagenes/04-2015-EPAE-Lopez%20Alarcon%20Comunicacion%20organizacional%20como%20ventaja%20competitiva%20en%20la%20Municipalidad%20Provincial%20de%20Andahuaylas,%202014.pdf>
- Machlup. (1962). Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=uADgO-fONJgC&pg=PA43&lpg=PA43&dq=machlup,+1962+la+comunicacion+es+un+proceso&source=bl&ots=bBBvyWNQHB&sig=2KNqhueJOVL6ECRSOUFO8BRluG4&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj1j63-6vLaAhVRrkKHdrPD8gQ6AEINTAB#v=onepage&q=machlup%20C%20>
- Machlup. (1962). Obtenido de <https://books.google.com.pe/books?id=uADgO-fONJgC&pg=PA43&lpg=PA43&dq=Machlup+1962+conceptos+de+comunicacion&source=bl&ots=bBBvzQLKOz&sig=g1dc5iyLnozluhD9Z7Pr9N136fM&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjZsaXI9vPaAhVyRN8KHSn-BIEQ6AEIYzAF#v=onepage&q=Machlup%201962%20>
- Maslow. (1908). Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=KilceG_59dMC&pg=PA106&lpg=PA106&dq=maslow+comunicaci%C3%B3n+interna&source=bl&ots=TtJix40CSZ&sig=TAV9bHA3pLso9uUKmp pFXj8WpUM&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiky_Ca46jXAhWBZCYKHTE_BPkQ6AEIPTAE#v=onepage&q=maslow%20comunicaci%C3%B3n+interna
- Maxwell J. (1947). Obtenido de <https://www.tierrapost.net/definicion-liderazgo-caracteristicas-citas/>
- Miranda F. y Pastor P. (2015). Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/827/1/MIRANDA%20CUBAS%2C%20FRANCISCO%20HUMBERTO%20y%20PASTOR%20NANFU%2C%20PAOLA%20DEL%20MILAGRO.pdf>
- Pizzolante. (2004). Obtenido de <http://www.eumed.net/ce/2012/smm.pdf>
- Riso W. (2012). Obtenido de <http://comunicaassertiva.blogspot.pe/>

Robbins. (1996). Obtenido de <http://tesis.uson.mx/digital/tesis/docs/18930/Capitulo4.pdf>

Robbins. (1999). Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/hernandez_v_d/capitulo2.pdf

Sarnoff. (1960). Obtenido de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/ceo/article/viewFile/6552/6002>

Schein. (1994). Obtenido de <file:///D:/Data%20User/Downloads/Dialnet-CulturaOrganizacionalDesdeLaTeoriaDeEdgarSchein-5139907.pdf>

Torres S. (2009). Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliouigvsp/reader.action?docID=3181496&query=desarrollo+organizacional>

Trelles. (2000). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/teorias-comunicacion-organizacional/>

Tuesta N. (2013). Obtenido de <https://www.educaycrea.com/wp-content/uploads/2012/12/ARTICULO-SOBRE-COMUNICACION-ORGANIZACIONAL.pdf>

Universidad Autónoma de Barcelona. (2012).

Vargas. (2012). Obtenido de http://www.razonypalabra.org.mx/N/N81/V81/06_Vargas_V81.pdf

Anexos

Anexo 1: Matriz de consistencia

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General:</p> <p>¿Cuáles son los factores en la comunicación organizacional en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana?</p> <p>Problemas específicos</p> <p>¿Cuál es la comunicación descendente en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana?</p> <p>¿Cuál es la comunicación ascendente en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana?</p> <p>¿Cuál es la comunicación horizontal en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana?</p> <p>¿Cuál es la comunicación diagonal en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana?</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar los factores en la comunicación organizacional, en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>Determinar la comunicación descendente en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p> <p>Determinar la comunicación ascendente en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p> <p>Determinar la comunicación horizontal en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p> <p>Determinar la comunicación diagonal en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p>	<p>Hipotesis General:</p> <p>Factores en la comunicación organizacional, en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p> <p>Hipotesis Específicos</p> <p>La comunicación descendente en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p> <p>La comunicación ascendente en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p> <p>La comunicación horizontal en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p> <p>La comunicación diagonal en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p>	<p>Variable Independiente:</p> <p>Factores en la comunicación organizacional</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Tipo de comunicación en los trabajadores de una empresa privada de Lima Metropolitana</p>	<p>Población:</p> <p>60 trabajadores, 36 hombres y 24 mujeres en rangos de edad entre 18 años a 30 años, en el área de ventas.</p> <p>Muestra:</p> <p>El tipo de muestreo es censal pues selecciona al 100% de la población.</p> <p>Delimitación temporal:</p> <p>Septiembre – Diciembre 2017</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>Descriptiva</p> <p>Diseño de investigación:</p> <p>No experimental</p> <p>Variable:</p> <p>Comunicación organizacional</p> <p>Instrumento:</p> <p>Escala de Comunicación organizacional</p>